



PHÁT HUY SÁNG KIẾN CỦA ĐỘI NGŨ VIÊN CHỨC PHỤC VỤ TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC

LÊ ĐÌNH SƠN
Đại học Đà Nẵng
Email: ldson@ac.udn.vn

Tóm tắt: *Mấy năm gần đây, các trường đại học nước ta đã đạt được thành công đáng ghi nhận trong việc thúc đẩy hoạt động nghiên cứu khoa học của giảng viên. Tuy nhiên, có rất ít tiến bộ trong việc phát huy sáng kiến của đội ngũ viên chức phục vụ (viên chức thư viện, phòng thí nghiệm và các phòng ban). Tình trạng đó đã ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả hoạt động quản lý chất lượng đào tạo vốn rất cần sự tham gia tích cực của mọi thành viên trong nhà trường. Trên cơ sở phân tích nguyên nhân hạn chế phong trào sáng kiến, luận giải quan niệm về sáng kiến và kinh nghiệm của các doanh nghiệp Nhật Bản áp dụng TQM, bài viết trình bày một giải pháp cụ thể, khuyến nghị áp dụng cho các trường đại học nhằm thu hút đội ngũ viên chức phục vụ vào các hoạt động sáng tạo, cải tiến liên tục chất lượng các quá trình, công việc.*

Từ khóa: Sáng kiến; đội ngũ viên chức; trường đại học.

(Nhận bài ngày 05/9/2016; Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa ngày 08/10/2016; Duyệt đăng ngày 27/10/2016).

1. Đặt vấn đề

Trong các trường đại học (ĐH) ở nước ta hiện nay, nghiên cứu khoa học (NCKH) được xem là loại hình hoạt động sáng tạo phổ biến của viên chức. Kết quả thực hiện các đề tài nghiên cứu, chuyển giao công nghệ, các bài nghiên cứu đăng tải trên tạp chí khoa học, công nghệ được đánh giá, ghi nhận như sáng kiến (SK) của người lao động. Phong trào SK thu hút sự tham gia ngày càng tích cực của đội ngũ giảng viên (GV). Tuy nhiên, còn một bộ phận khá lớn người lao động trong nhà trường - viên chức phục vụ đào tạo (viên chức thư viện, phòng thí nghiệm và các phòng ban) lại đang đứng ngoài cuộc. Các nhà quản lý đã tích cực kêu gọi, khích lệ phát huy SK, nhưng nhiều năm qua, trong hồ sơ thi đua, khen thưởng của các trường ĐH rất ít có SK của viên chức phục vụ được ghi nhận. Thực trạng đó không chỉ hạn chế hiệu quả hoạt động chung của nhà trường mà còn tạo nên sự bất đồng thuận trong đội ngũ, nhất là khi SK được xem là tiêu chí không thể thiếu để xét tặng danh hiệu “Chiến sĩ thi đua” (và danh hiệu này là điều kiện để xét nâng bậc lương trước thời hạn cho viên chức). Trong các văn bản pháp quy về thi đua, khen thưởng ban hành gần đây [1]; [2] Chính phủ, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã thể hiện chủ trương thay đổi tình trạng này. Phát huy SK của đội ngũ viên chức phục vụ đã thực sự trở thành “vấn đề nóng” cần được quan tâm trong các trường ĐH.

2. Nguyên nhân hạn chế phong trào sáng kiến trong đội ngũ viên chức phục vụ

Tại sao các trường ĐH không đạt được tiến bộ trong việc phát huy SK của đội ngũ viên chức phục vụ? Động lực thúc đẩy GV tham gia hoạt động sáng tạo - NCKH có nhiều. Trước hết, NCKH được xem là nhiệm vụ của GV. Thông tư số 47/2014/TT-BGDĐT [3] quy định: “GV phải dành ít nhất 1/3 quỹ thời gian làm việc trong năm để

làm nhiệm vụ NCKH”. Kết quả NCKH của GV được đánh giá thông qua các sản phẩm NCKH cụ thể: đề tài nghiên cứu; bài báo, báo cáo khoa học; giáo trình, sách tham khảo... Đối với cá nhân GV, hoạt động NCKH không chỉ phục vụ trực tiếp cho quá trình giảng dạy, hướng dẫn sinh viên mà còn cần cho việc phấn đấu vươn lên để đạt các học vị, học hàm tương xứng với vị trí nghề nghiệp. Hoạt động NCKH khi đưa vào phục vụ cộng đồng cũng đồng thời giúp GV tăng thu nhập. Đây cũng là tiêu chí quan trọng để GV đạt được danh hiệu thi đua, được khen thưởng, tôn vinh. Hoạt động khoa học là nhu cầu tự thân của các GV thực thụ. Hơn nữa, GV cũng được đào tạo để có thể làm khoa học. Trong khi đó, đội ngũ viên chức phục vụ lại thiếu động lực thúc đẩy và chưa có sự chuẩn bị về chuyên môn để thực hiện loại hình hoạt động sáng tạo này.

Thi đua, khen thưởng được xem là động lực quan trọng thúc đẩy lao động sáng tạo. Tiêu chí điều kiện để xét tặng danh hiệu “Chiến sĩ thi đua cơ sở” đối với công chức, viên chức, người lao động là phải có SK. Cùng với yêu cầu cụ thể về SK đối với GV, Thông tư 12/2012/TT-BGDĐT [4] quy định đối với công chức, viên chức, người lao động: “Có SK cải tiến nâng cao hiệu quả công tác được Hội đồng khoa học, sáng kiến cấp cơ sở đánh giá loại khá trở lên hoặc chủ trì soạn thảo văn bản quy phạm pháp luật đảm bảo chất lượng và đúng tiến độ”. Thông tư 35/2015/TT-BGDĐT [1] đưa ra yêu cầu có phần đơn giản hơn: “Công chức, viên chức và người lao động tham gia soạn thảo đề án, dự án, quy chế của đơn vị đã được ban hành theo quyết định phân công của người có thẩm quyền”.

Thực tế áp dụng cho thấy, với môi trường không sản xuất, kinh doanh trực tiếp như trường ĐH, những SK cải tiến “được Hội đồng khoa học, SK cấp cơ sở đánh giá

loại khá trở lên" [4] thường được lựa chọn trong số các công trình nghiên cứu, chuyển giao công nghệ của các nhà khoa học; trong một môi trường học thuật cao như trường ĐH, việc "soạn thảo các đề án, dự án, quy chế" [1] thường được viên chức phòng ban là GV kiêm nhiệm thực hiện. Viên chức phục vụ (ngạch chuyên viên, nhân viên) dù có ý thức lao động sáng tạo cũng rất khó có cơ hội đạt được yêu cầu này.

Xác định loại hình hoạt động sáng tạo và yêu cầu cụ thể về SK chưa phù hợp với công việc, khả năng thực tế của viên chức phục vụ trong trường ĐH là nguyên nhân cơ bản hạn chế phong trào SK trong đội ngũ này. Do đó, dẫn đến hạn chế hiệu quả hoạt động quản lý chất lượng đào tạo vốn rất cần sự tham gia tích cực của mọi thành viên trong nhà trường.

3. Quan niệm về sáng kiến

Để khắc phục hạn chế trong việc phát huy SK của đội ngũ viên chức phục vụ, trước hết cần thống nhất quan điểm của các nhà quản lý trường ĐH về SK và vấn đề đánh giá SK.

Một cách khái quát, SK là sự tìm tòi sáng tạo của cá nhân, tập thể được nhận thức như một ý tưởng cải tiến có giá trị thực tiễn. Đặc tính cơ bản của SK là ý tưởng đó phải có tính mới, có khả năng áp dụng đem lại lợi ích. Sự khác nhau trong cách hiểu về SK là ở quan niệm về mức độ giá trị thực tiễn.

Thứ nhất, SK được hiểu như phát minh, sáng chế. Đó thường là các SK có giá trị lớn, được công nhận, thừa nhận rộng rãi. Phát minh, sáng chế có thể làm thay đổi cuộc sống của cả nhân loại (như phát minh ra máy hơi nước, dòng điện), hoặc nâng cao chất lượng sống của con người trên thế giới, trong từng khu vực, từng hoàn cảnh (như sáng chế về động cơ, thiết bị sử dụng trong sản xuất, sinh hoạt).

Thứ hai, SK là giải pháp cho một vấn đề có tính thời sự, cấp thiết hoặc có giá trị kinh tế cao. SK có thể mang ý nghĩa chính trị - xã hội (ví dụ: SK hòa bình - giải quyết một điểm nóng xung đột trên thế giới), hoặc giá trị kinh tế (ví dụ: giải pháp đổi mới công nghệ). Tầm ảnh hưởng hoặc giá trị tài chính mà SK loại này mang lại lớn, nên dễ xác định, đo lường.

Thứ ba, SK có thể là giải pháp cải tiến công việc hàng ngày, giải pháp công tác giúp thúc đẩy tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả công việc của một cá nhân, bộ phận trong tổ chức. Đó có thể là những ý tưởng sáng tạo nhằm cải tiến chất lượng quá trình, công việc, mà nhờ chúng, hoạt động nào đó được tiến hành tốt hơn. Mặc dù sự phân loại đã nêu chỉ mang tính tương đối, nhưng dễ nhận thấy một thực tế là SK được phân bố trên một dải giá trị rất rộng và có nội hàm khác nhau.

Việc đánh giá các SK thuộc loại thứ nhất và thứ hai từ lâu đã tìm được tiếng nói chung. Các chuẩn mực đánh giá được thừa nhận ở tầm quốc gia hoặc cả quốc tế. Phát minh, sáng chế được đăng ký bản quyền theo luật định. Các công trình nghiên cứu, hoạt động chuyển giao công nghệ, giải pháp công nghệ có giá trị kinh tế cao ở bất

cứ đâu đều không khó xác định. Quy trình đánh giá, phản biện, tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá đều đã được xây dựng cụ thể, rõ ràng. Vấn đề còn lại là quan niệm chưa có sự thống nhất trong toàn ngành cũng như trong nội bộ của từng trường ĐH về các SK thuộc loại thứ ba nêu trên. Ở đây nảy sinh nhiều tranh luận về đánh giá SK của đội ngũ: Tất cả mọi ý tưởng làm cho công việc tiến hành tốt hơn nên được công nhận hay chỉ lựa chọn những ý tưởng đem lại hiệu quả kinh tế ở mức độ nhất định, và đó là mức độ nào? Đảm bảo chất lượng quá trình, cải tiến công việc là trách nhiệm của mỗi người. Vậy để xuất cải tiến công việc hàng ngày của viên chức phục vụ có nên được đánh giá, ghi nhận như các SK hay không?

Cần xem xét vấn đề này dưới góc độ lợi ích chung của trường ĐH. Chất lượng đào tạo thực chất là chất lượng tổng thể của các quá trình, công việc trong nhà trường. Chất lượng được cải tiến ở khâu này nhưng còn bỏ ngỏ ở khâu khác trong quá trình đào tạo sẽ dẫn đến hạn chế chất lượng đào tạo. Sự thiếu đồng bộ trong việc huy động nỗ lực chung của các thành viên trong nhà trường vào các quá trình cải tiến chất lượng đào tạo sẽ được khắc phục, nếu các nhà quản lý quan tâm thúc đẩy phong trào SK trong toàn thể đội ngũ viên chức. Mọi đề xuất cải tiến công việc đều cần cho chất lượng chung, vì vậy chúng nên được xem là SK và cần được khuyến khích. Những SK nhỏ nếu được tích lũy có thể tạo nên thay đổi lớn. Hơn nữa, chính việc tham gia tích cực của viên chức phục vụ vào các hoạt động cải tiến sẽ giúp nâng cao năng lực của họ, đưa họ ra khỏi trạng thái làm việc theo lối mòn, góp phần làm biến đổi nhà trường.

4. Kinh nghiệm phát huy sáng kiến trong các doanh nghiệp Nhật Bản áp dụng TQM

Phát huy SK của từng người lao động trong tổ chức đã đạt được thành công ấn tượng ở nhiều nơi, đặc biệt là Nhật Bản. Phong trào cải tiến liên tục dựa vào SK, đề xuất của người lao động được triển khai phổ biến trong các doanh nghiệp Nhật từ thập niên 1970 với tên gọi theo tiếng Nhật là "Kaizen Teian" (gọi tắt là "Kaizen"). "Kaizen" đã đi vào lịch sử quản lý chất lượng như một nét độc đáo của chất lượng tổng thể (TQM) và ngày nay nó được thừa nhận như một khái niệm mang tính quốc tế. Theo Hiệp hội Quan hệ con người Nhật Bản (Japan Human Relation Association) [5] thì chỉ trong năm 1989, trung bình một người lao động ở Nhật đưa ra 36 đề xuất sáng tạo. Mỗi năm Công ty Toyota nhận được trên 2 triệu ý kiến đề xuất và 80% trong số đó được áp dụng vào thực tế.

Với quan niệm rằng để tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh, doanh nghiệp luôn phải làm mới mình, các doanh nhân Nhật rất coi trọng cải tiến. Các nhà quản lý Nhật tin vào khả năng tiềm ẩn của từng người, cho rằng bất kỳ ai cũng có thể đưa ra SK cải tiến.

Mục tiêu quan trọng nhất được đặt ra cho hoạt động Kaizen là sự tham gia của mỗi người với ý thức về vai trò của bản thân trong việc sáng tạo, cải tiến công việc của chính mình ở ngay tại vị trí làm việc của mình. Với quan điểm đó, Công ty Honda đưa ra khẩu hiệu: "Không



ngừng suy nghĩ về tình hình thực tế của mục đích thực tế, tại nơi làm việc thực tế" [5]. Cải tiến giúp phát triển kỹ năng của người lao động. Kazen là cơ hội đào tạo người lao động ngay tại nơi làm việc.

Các nhà quản lý Nhật Bản chia mức độ quan tâm đến công việc ra 4 cấp độ. Cấp độ 0: không hứng thú, chỉ làm theo yêu cầu (robot); cấp độ 1: nhận thấy vấn đề; cấp độ 2: tìm ra nguyên nhân của vấn đề, nêu ý tưởng và đề xuất giải pháp; cấp độ 3: đưa ra quyết định, thực hiện và đạt hiệu quả. Mỗi nhân viên, công nhân đều cần được dẫn dắt đến hoạt động sáng tạo. Khuyến khích sự tham gia của tất cả mọi người, giúp họ từng bước đạt đến sự quan tâm ở cấp độ cao hơn và tìm được niềm vui ở lao động sáng tạo là mong đợi và trách nhiệm của các cấp quản lý.

5. Giải pháp phát huy sáng kiến của đội ngũ viên chức phục vụ trong trường đại học

Tạo dựng phong trào SK trong đội ngũ viên chức phục vụ là giải pháp quản lý có thể tác động mạnh mẽ nâng cao hiệu quả và chất lượng hoạt động đào tạo của các trường ĐH nước ta hiện nay. Với quan điểm về SK đã nêu, vận dụng kinh nghiệm "Kazen" của các doanh nghiệp Nhật Bản vào điều kiện hiện tại của các trường ĐH nước ta, có thể đề xuất cách làm như sau:

Phong trào SK cần được phát động và phát triển theo giai đoạn với yêu cầu nâng cao dần. Thời gian đầu chỉ nên đặt mục đích là giúp viên chức phục vụ làm quen với việc đưa ra đề xuất cải tiến, khuyến khích mọi người tham gia phong trào SK, khơi dậy ý thức, tinh thần lao động tích cực, sáng tạo của họ. Đề xuất càng nhiều càng tốt, không đặt nặng vấn đề hiệu quả. Số lượng đề xuất quan trọng hơn chất lượng. Lôi cuốn tất cả mọi người tham gia phát hiện những vấn đề tồn tại liên quan đến chất lượng công việc, tìm kiếm nguyên nhân và đưa ra ý kiến, biện pháp giải quyết là mục tiêu hướng đến. Khó khăn nhất là sự khởi đầu. Khi đội ngũ chưa quen với việc đưa ra SK, nếu áp dụng ngay tiêu chuẩn cao về giá trị SK và qui định thủ tục đánh giá quá phức tạp sẽ làm thui chột ý định sáng tạo của họ. Yêu cầu về chất lượng SK sẽ được nâng dần lên ở các giai đoạn sau.

Mặc dù ở giai đoạn đầu phát động phong trào, tuy không đặt nặng yêu cầu về hiệu quả SK, nhưng việc đánh giá SK vẫn cần được thực hiện. Ở các giai đoạn sau, sự điều chỉnh về tiêu chí và điểm số đánh giá thể hiện yêu cầu ngày càng cao về hiệu quả thu được nhờ cải tiến. Đánh giá có vai trò đặc biệt quan trọng trong hoạt động phát huy SK. Không chú trọng đánh giá, chất lượng phong trào đi xuống. Ngược lại, yêu cầu, quy trình đánh giá quá phức tạp, thời gian đánh giá kéo dài sẽ cản trở sự phát triển mở rộng hoạt động này. Thủ tục đề xuất

Bảng 1: Mẫu phiếu đề xuất SK cải tiến

1. Tên đề xuất		2. Người đề xuất 3. Ngày đề xuất	
4. Phạm vi cải tiến			
4.1. Lĩnh vực áp dụng:		4.4. Hiệu quả dự kiến:	
4.2. Tình trạng hiện tại:		4.5. Những người cùng tham gia triển khai:	
4.3. Nội dung đề xuất cải tiến:		4.6. Thời gian thực hiện:	
5. Điều kiện thực hiện (yêu cầu về nguồn lực, biện pháp hỗ trợ)			
6. Quan điểm của những người cùng tham gia triển khai		1. 2. 3.	
7. Ý kiến của cán bộ quản lý trực tiếp			
8. Quyết định của Hội đồng sáng kiến	8.1. Đồng ý triển khai 8.2. Yêu cầu nghiên cứu thêm 8.3. Chưa thực hiện (lí do)	8.4. Quyết định hoặc yêu cầu hỗ trợ (nếu có) 8.5. Đề nghị các cấp quản lý hỗ trợ (nếu cần)	

Bảng 2: Mẫu phiếu đánh giá SK cải tiến

1 Mô tả chung		
2. Đánh giá (điểm số cho mỗi tiêu chí từ 0 - 10)		
2.1. Đánh giá về ý tưởng đề xuất		
TT	TIÊU CHÍ	ĐIỂM SỐ
1	Độc đáo, sáng tạo	
2	Hữu ích, thiết thực	
2.2. Đánh giá về giải pháp triển khai		
TT	TIÊU CHÍ	ĐIỂM SỐ
1	Hợp lí	
2	Cụ thể, rõ ràng	
3	Khả thi, duy trì được	
2.3. Đánh giá về kết quả thực hiện		
TT	TIÊU CHÍ	ĐIỂM SỐ
1	Hiệu quả cải tiến	
2	Tầm ảnh hưởng	
3	Các kết quả khác (phát triển kỹ năng người thực hiện; huy động sự nỗ lực của đội ngũ; thúc đẩy học tập, học hỏi, đào tạo tại nơi làm việc;...)	
Phê duyệt của Hội đồng sáng kiến:		TỔNG ĐIỂM

và đánh giá ở giai đoạn đầu càng đơn giản càng tốt. Nên chú trọng mục đích cải tiến đạt được nhờ SK hơn là thủ tục trình bày SK. Dẫn dắt, cùng với yêu cầu nâng cao chất lượng SK, hồ sơ đề xuất sẽ được nghiên cứu bổ sung. Các mẫu phiếu đề xuất, đánh giá SK có thể thiết kế đơn giản như Bảng 1.

Việc quy định hệ số cho các hạng mục đánh giá ở Bảng 2 phụ thuộc vào từng giai đoạn phát triển phong trào SK. Càng về sau thì kết quả thực hiện, hiệu quả cải tiến càng được chú trọng hơn. Trước khi đánh giá, phải

có báo cáo của người thực hiện và cần thu thập dữ liệu liên quan. Việc xem xét đề xuất SK cũng như đánh giá SK cải tiến đừng quá phức tạp. Từng đơn vị, bộ phận hoặc lĩnh vực (như phòng ban, thư viện, khu thí nghiệm...) nên có Hội đồng sáng kiến với sự tham gia của cán bộ quản lý và phụ trách các bộ phận hoặc chuyên gia, để kịp thời xem xét đưa đề xuất vào triển khai cũng như đánh giá, ghi nhận sơ bộ kết quả thực hiện, khích lệ kịp thời người đưa ra SK. Cuối năm học, theo quy định chung [1], Hội đồng Khoa học, SK cấp trường sẽ thẩm định mức độ giá trị các SK đã được ghi nhận ở cấp đơn vị, bộ phận và có văn bản công nhận chính thức. Hàng năm, nhà trường nên có một bản tổng hợp về SK với điểm số đạt được của từng cá nhân, bộ phận, từng khu vực phục vụ. Các trường hợp có nhiều SK hoặc SK có hiệu quả cao cần được tôn vinh, khen thưởng, xét tặng các danh hiệu thi đua. Nhà trường nên có bảng danh dự để nêu thưởng xuyên các tấm gương điển hình về SK.

6. Kết luận

Phát huy SK của đội ngũ viên chức phục vụ trong trường ĐH là một tiếp cận quản lý mang lại nhiều lợi ích. Thành công đạt được không chỉ giúp cải thiện chất lượng các dịch vụ phục vụ đào tạo, mà còn góp phần nâng cao năng lực, ý thức trách nhiệm của từng thành viên, tạo môi trường văn hóa hợp tác, văn hóa chất lượng trong toàn trường. Để phong trào SK được duy trì, phát

triển ngày càng mở rộng, ban lãnh đạo trường ĐH phải thường xuyên quan tâm nghiên cứu, đổi mới cách làm, có chính sách phù hợp tạo được động lực và môi trường thu hút đội ngũ vào hoạt động sáng tạo. Quan tâm xây dựng môi trường văn hóa chất lượng, nơi mọi người đều có ý thức lao động sáng tạo, liên tục cải tiến chất lượng công việc của mình là yêu cầu không thể thiếu đối với các trường học kiên định theo đuổi định hướng chất lượng trong quản lý.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Bộ Giáo dục và Đào tạo, (2015), *Thông tư số 35/2015/TT-BGDĐT ngày 31 tháng 12 năm 2015 hướng dẫn công tác thi đua, khen thưởng ngành Giáo dục*, Hà Nội.
- [2]. Chính phủ, (2014), *Nghị định số 65/2014/NĐ-CP ngày 01 tháng 7 năm 2014 quy định chi tiết thi hành Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Thi đua, Khen thưởng năm 2013*, Hà Nội.
- [3]. Bộ Giáo dục và Đào tạo, (2014), *Thông tư số 47/2014/TT-BGDĐT ngày 31 tháng 12 năm 2014 quy định chế độ làm việc đối với giảng viên*.
- [4]. Bộ Giáo dục và Đào tạo, (2012), *Thông tư số 12/2012/TT-BGDĐT ngày 03 tháng 4 năm 2012 hướng dẫn công tác thi đua, khen thưởng ngành Giáo dục*, Hà Nội.
- [5]. Japan Human Relation Association, (2009), *Kaizen Teian*, NXB Lao động Xã hội, TP. Hồ Chí Minh (Trần Quỳnh Hương dịch, Trần Mạnh Cung hiệu đính).

PROMOTING STAFF'S CREATIVENESS AT UNIVERSITIES

Le Dinh Son
University of Da Nang
Email: ldson@ac.udn.vn

Abstract: *In recent years, our universities have achieved remarkable success in promoting lecturers' scientific research activities. However, there was not much progress in promoting the initiative of officials and staff (librarians, staff in laboratories and departments). This situation affected efficiency of managing training quality which needs active participation of all members. Basing on the analysis of initiatives restrictions, interpreting the concept of innovation and experience of Japanese companies in TQM application, the author presents a specific solution, be applicable into universities so as to attract staff on creative activities, continuous improvement of quality process and work.*

Keywords: *Creativeness; staff; universities.*